

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA - UNIR**  
***CAMPUS CACOAL***  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ONILDO FERNANDES DOS SANTOS**

**OS DESAFIOS NA GESTÃO DAS COOPERATIVAS NO  
MUNICÍPIO DE ALVORADA ESTADO DE RONDÔNIA**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

**Artigo**

**Cacoal**

**2008**

**Onildo Fernandes dos Santos**

**OS DESAFIOS NA GESTÃO DAS COOPERATIVAS NO MUNICÍPIO  
DE ALVORADA ESTADO DE RONDÔNIA**

Artigo apresentado à Universidade Federal de Rondônia – UNIR, Campus de Cacoal, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração de Empresas.

**Orientador: Professor Ms. Welington Silva Porto**

**Cacoal**

**2008**

# **OS DESAFIOS NA GESTÃO DAS COOPERATIVAS DO MUNICÍPIO DE ALVORADA ESTADO DE RONDÔNIA**

Por

**ONILDO FERNANDES DOS SANTOS**

**Artigo apresentado à Universidade Federal de  
Rondônia, Curso de Administração de Empresas,  
para obtenção do grau de Bacharel em  
Administração, mediante a Banca Examinadora,  
formada por:**

---

**Presidente**

**Profº. Ms. Wellington Silva Porto (Orientador)**

---

**Membro**

**Profº. Ms. Marcelo Tete - UNIR**

---

**Membro**

**Profª. Ms. Maria Bernadete Junkes - UNIR**

Cacoal

2008

Agradeço a todas as pessoas que junto comigo, ajudaram a escrever esta página em minha vida, em especial, meus pais, irmãos, esposa, filhos, acadêmicos do curso de administração e colegas do trabalho. Testemunhas desta história escritas com muita persistência e dedicação.

# **OS DESAFIOS NA GESTÃO DAS COOPERATIVAS NO MUNICÍPIO DE ALVORADA ESTADO DE RONDÔNIA**

1

Onildo Fernandes dos Santos

## **RESUMO:**

A pesquisa trata de investigar o histórico do cooperativismo, seus princípios, legislação brasileira. Resgata das literaturas as principais dificuldades encontradas na gestão das cooperativas e através da pesquisa de campo, junto as administrações das cooperativas de crédito e produção rural, existentes no município de Alvorada do Oeste –RO, buscou-se averiguar a ocorrência dessas teorias nas cooperativas pesquisadas. Os resultados obtidos vão de encontro com os problemas comuns existentes no sistema cooperativista brasileiro, ocasionados por vários fatores e influências, mas principalmente, pela falta da formação dos participantes do sistema.

**Palavra-chave:** Cooperativismo. Desafios. Gestão.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Administração de Empresas da Universidade Federal de Rondônia – UNIR, *Campus de Cacoal-RO*, sob orientação do professor Ms. Wellington Silva Porto.

## INTRODUÇÃO

Conhecer o sistema cooperativista, bem como sua história de criação, interesse do estado em seu sucesso, o atuação da OCB, legislação brasileira do cooperativismo, bem como as principais dificuldades encontradas por estas entidades no que tange aos aspectos: formação de cooperados e administradores, estratégias de atuação, ferramenta de gestão, ferramentas operacionais e confrontá-las com a realidade do município, averiguando desta forma, se as indicações refletem a realidade municipal de Alvorada do Oeste-RO, na busca de explicações que justifique os históricos de fracassos observados nestas instituições, motivaram o estudo e a observação mais focado das principais causas de insucessos destas instituições.

Sob a ótica social e econômica, as cooperativas em sua essência, apresentam um modelo de instituição, democrático, econômico e socialmente justo, voltado ao atendimento das necessidades coletivo dos menos favorecidos. Podendo desta forma, ser uma ferramenta empresarial capaz de gerar desenvolvimento social e econômico na comunidade na qual esta inserida.

O Modelo, associa capital e auto-gestão, trazendo ganhos sociais, culturais, econômicos entre outros, proporcionando aos seus participantes e sociedade a tão sonhada equidade sócio-econômico. Pesquisa no site da OCB (2008), revela números animadores de resultados do cooperativismo brasileiro, segundo a instituição no ano de 2007, dois indicadores marcaram história, o crescimento das taxas de empregos nas cooperativas que atingiram a marca de 250 mil postos e o faturamento das cooperativas que se destacou, superando os 72 bilhões de reais. Os 13 ramos de atividade juntos atingiram o patamar de 6% do Produto Interno Bruto – PIB, totalizando R\$ 126 bilhões. Deste total, R\$ 60 bilhões foram gerados pelo ramo agropecuário. O cooperativismo do campo representou 2,85 do PIB brasileiro e 47,45% estima-se, segundo a entidade que 25 milhões de brasileiros estão envolvidos em cooperativas, com um crescimento direto nas exportações no percentual de 16,5% em se comparando com o ano anterior.

Diferentes dos dados econômicos e sociais apresentado acima, pela OCB, a realidade cooperativista municipal, apresenta uma situação bem preocupante, resultados históricos de insucessos destas instituições, não corresponde com a realidade brasileira, o encerramento das atividades de varias entidades ao longo dos anos, aumentaram o descrédito de quem acreditava no sistema e deslumbravam a idéia de sucesso das entidades, por ser um modelo empresarial alternativo mais justo.

A história do cooperativismo municipal, confunde-se com a criação e o desenvolvimento do município, no entanto, esta instituição que marcaram época e seus cooperados, simplesmente desapareceram do contexto municipal, sem deixar pistas das principais causas dos fatos que culminaram como o fechamento de suas atividades, o que leva a reflexão e a preocupação com o futuro das atuais cooperativas existentes, uma vez que apesar de todas as dificuldades, ainda é um modelo empresarial capaz de gerar bons resultados econômicos e sociais, com um bom potencial a ser explorado, desde que corrigido seus entraves.

Este artigo busca resgatar as indicações bibliográficas destas causas apontadas por autores e especialistas no assunto, confrontando-as com a realidade local nas instituições através de entrevista e realizadas com os principais administradores.

A busca da compreensão e o entendimento do fenômeno, objetivando a identificação das origens destes problemas, podem significar um ponto importante, pois serve como pontapé inicial, alertando aos administradores atuais destas organizações, a buscarem novos modelos de gestão ou ajustes mais arrojado com a realidade, capaz de diminuir impactos negativos na vida das cooperativas, como também reduzir riscos potenciais de morte, destas empresas sociais.

O método de pesquisa escolhido para embasamento teórico é o bibliográfico, em livros, revistas científicas, internet, legislação sobre o tema e a pesquisa de campo para efeito comparativo dos apontamentos pela pesquisa teórica.

A pesquisa de campo realizadas no formato de entrevista, com todos os administradores das atuais cooperativas e postos de atendimento ao cooperativismo – **PACs**, no período de 03 a 22 de novembro de 2008.

Devido ao pequeno número destas entidades no município, optou-se por coletar informação em todas elas, com a amostra de 100% das entidades, o público alvo das entrevistas foram os administradores.

As cooperativas pesquisadas são:

a) Cooperativa de Produtores Rurais para Ajuda Mútua - **COOPERAPAM**, fundada em 2006, finalidade comercialização da produção de arroz, café, feijão e milho, quadro de 180 cooperados, sendo a sua maioria pequenos produtores.

b) Cooperativa Mista de Produtores Rurais de Terra Boa – **COMPROSEB**, fundada em 1991, finalidade comercialização da produção de arroz, café, feijão e milho, quadro de 144 cooperados, sendo a sua maioria pequenos produtores;

c) Cooperativa de Produtores na Agricultura Familiar – **COOPAF**, finalidade de comercialização da produção de diversos produtos rurais, quadro de 24 cooperados, debatem-se com as dificuldades provocadas por um incêndio criminoso, e esta em fase de encerramento de suas atividades devido a perda de seu patrimônio físico e financeiro.

d) PAC da Cooperativa de Crédito Rural de Presidente Médici Ltda. – **MEDICI CREDI**, possui em seu quadro 202 cooperados sendo a maioria do município vizinho de Presidente Médici-RO, com apenas 52 cooperados de Alvorada do Oeste-RO, sua função principal é a intermediação financeira e a comercialização de produtos similares aos bancários, a maioria dos cooperados pertence ao segmento empresarial do comércio local;

e) PAC da Cooperativa do Centro Sul de Rondônia – **CREDIP**, possui em seu quadro 253 cooperados, pertencentes a vários municípios de Rondônia, atua na intermediação financeira e comercialização de produtos similares aos bancários, com uma rede de atendimento bem estruturada no estado, participando de seu quadro cooperados de vários segmentos, no município, os principais pertencem ao segmento comercial e agropecuário.

As cooperativas totalizam em seu quadro de cooperados 803 cooperados, sendo 348 cooperados pertencentes ao segmento agropecuário, vinculados às cooperativas de produção rural e 455 cooperados pertencentes a diversos segmentos, pertencentes a cooperativas de crédito.

## **1 HISTÓRICO DO COOPERATIVISMO**

### **1.1 Origem do Cooperativismo**

Segundo Cavalcanti et. al (2006,p.15), o primeiro movimento informal cooperativista que se tem registro, aponta o ano de 1844 na cidade de Manchester Inglaterra, no bairro denominado de Rochdale, onde 28 tecelões, diante do desemprego e dos baixos salários, passaram a resistir à exploração de sua força de trabalho a comprar alimentos em coletividade,



ação esta voltada à defesa dos mais necessitados, mais tarde a idéia ganharia os países da Europa, como França, Alemanha entre outros países e posteriormente o mundo.

## **1.2 Cooperativismo no Brasil**

No Brasil, o grande feito registrado por estas influências foi a criação de uma Lei específica, Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971, definindo a política nacional do cooperativismo, instituindo regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências, marcando desta forma o entendimento do estado como importante ferramenta auto-gestora como forma de combate a desigualdade social e econômica, como também, busca preservar a ajuda mútua, fomentando o movimento através da isenção de alguns impostos, Lei 5.764/71.

A primeira cooperativa brasileira que se tem registro data 1889, fundada em Minas Gerais, infelizmente não esta mais em funcionamento, a mais antiga que esta funcionamento foi criada em 1902, segundo OCB (2008).

Segundo Cavalcanti et. al (2006, p.09), no Brasil, 7.026 cooperativas produzem em torno de R\$ 83 bilhões de reais de riquezas. São Paulo é o Estado que o associativismo esta mais difundida, são 1.119 cooperativas, as quais geram renda para dois milhões de pessoas, enquanto que nas demais partes do país o setor de serviço possui 2.391, na agropecuária 1.587 e as de crédito 1.038 cooperativas, apenas 5% da população brasileira participa de cooperativismo, contra 60% no Canadá, e nos Estados Unidos mais de 160 milhões de trabalhadores envolvidos.

Dados disponíveis no site da OCB (2008) revelam que no ano de 2007, o Brasil o numero de cooperativas atingiram o montante de 7.672, participando 7.687.568 cooperados, atuando em treze ramos, totalizando 6% do PIB brasileiro totalizando R\$ 126 bilhões e gerando 250.961 empregos. Embora exista uma diferença no crescimento questionável de um ano para o outro, vale o registro da importância destas instituições na economia e geração de empregos que gerando em média 32,71 empregos por instituição.

## **2 LEGISLAÇÃO**

### **2.1 Criação da Lei Cooperativista**

No Brasil, o Decreto-Lei 22.239 promulgado em 19 de dezembro de 1932, foi um dos primeiros a agasalhar as cooperativas sob o manto da legislação razoável em seu período de consolidação parcial. Desde a promulgação deste decreto, os princípios considerados o embasamento doutrinário do modelo de Rochdale são adotados legalmente (CAVALCANTI, 2006). Os princípios de Rochdale defendidos em seu estatuto, segundo o autor, resumiam-se em:

1. Formação de um capital para emancipação do proletariado, mediante economia realizadas com a compra em comum de gêneros alimentícios.
2. Construção de casas para obter alojamento a preços de custo.
3. Criação de estabelecimentos industriais e agrícolas para produzir, mais barato e diretamente, bens necessários à classe operária e, ao mesmo tempo, assegurar trabalho aos desempregados ou mal renumerados.
4. Educação e luta contra o alcoolismo.
5. Cooperação integral, com a criação gradativa de núcleos de comunidades-piloto de produção e de distribuição, multiplicados por meio da propaganda e do exemplo.

No entanto, essas normas estatutárias que compõem os famosos “Princípios de Rochdale”, os quais revelam orientação filosófica e humanística que inspirava os 28 tecelões ingleses, poderiam ser sintetizadas em apenas duas: da igualdade e da proporcionalidade.

Publicada no Oficial da União em 16 de dezembro de 1971, a Lei 5.764, abre novos horizontes ao cooperativismo brasileiro, definindo a política nacional do cooperativismo, instituindo regime jurídico e outras providências, necessárias a consolidação do movimento cooperativismo no Brasil, trazendo-o definitivamente para a legalidade, uma vez que sua existência legal estava sempre atrelada a Decretos (OCB, 2008), histórico da legislação cooperativista abaixo:

Constituição de 1891, Art.72;  
Decreto 979/1903;  
Decreto 1.637/1907;  
Decreto 22.239/1932;  
Decreto 926/1938;  
Decreto Lei 1.836/1939;  
Decreto 6.980/1941;  
Decreto Lei 5.154/1942;

Decreto Lei 5.893/1943;  
Decreto Lei 6.274/1944;  
Decreto Lei 59/1966;  
Decreto Lei 60.597/1967;  
Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971, em vigor, define a Política nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativista e dá outras providências;  
Constituição da República Federativa do Brasil (1988), e o Capítulo 1 – Dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos – Art. 5º, item XVIII;  
Medida Provisória nº 1.715, de 03 de setembro de 1988, criando o Sescoop para viabilizar a Auto-gestão do Cooperativismo Brasileiro;  
Decreto 3.017, de 06 de abril de 1999, que aprova o Regimento do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop).

Na lei brasileira de 1971, ocorreram várias mutações em relação ao princípio de Rochdale, as quais se percebem tais princípios atrelados a um conjunto de normas, que asseguram as organizações cooperativista: a constituição, a classificação da atividade, a participação democráticas de seus cooperados, a impessoalidade e a transparência nos negócios e ações destas empresas.

O artigo 28 da Lei 5.764/71, mais objetivo em sua finalidade traz com clareza a preocupação em disponibilizar ao cooperado a oportunidade de receber instruções como também de garantir uma reserva para eventuais falências.

Art. 28. - As cooperativas são obrigadas a constituir:

I - Fundo de Reserva destinado a reparar perdas e atender ao desenvolvimento de suas atividades, constituído com 10% (dez por cento), pelo menos, das sobras líquidas do exercício;

II Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social, destinado à prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa, constituído de 5% (cinco por cento), pelo menos, das sobras líquidas apuradas no exercício.

§ 1º - Além dos previstos neste artigo, a Assembléia Geral poderá criar outros fundos, inclusive rotativos, com recursos destinados a fins específicos, fixando o modo de formação, aplicação e liquidação.

§ 2º - Os serviços a serem atendidos pelo Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social poderão ser executados mediante convênios com entidades públicas e privadas.

A Lei 5.764/71 que formaliza o Cooperativismo Brasileiro, nos artigos a seguir formata com clareza os atuais princípios legais que caracterizam uma cooperativa brasileira, descrevemos abaixo os Artigos 3º, 4º e 5º:

Art. 3º - Celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro.

Art. 4º - As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;

II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes;

III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;

IV - inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;

V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;

VI - "quorum" para o funcionamento e deliberações da Assembléia Geral baseado no número de associados e não no capital;

VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral;

VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica, Educacional e Social;

IX - neutralidade política e a indiscriminação religiosa, racial e social;

X - prestação de assistência aos associados, e, quando prevista nos estatutos, aos empregados da cooperativa;

XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

Art. 5º - As sociedades cooperativas poderão adotar por objeto qualquer gênero de serviço, operações ou atividade, assegurando o direito exclusivo e exigindo a obrigação do uso da expressão "cooperativa" em sua denominação.

Parágrafo Único. - É vedado às cooperativas o uso da expressão "Banco". [...]

A legislação brasileira define as principais características de uma Cooperativa, ressaltando inclusive, que se trata de sociedades formadas de pessoas e não de capital, com a finalidade de ajuda mutua no desenvolvimento de uma atividade comum, não tendo o lucro como objetivo, mais sim, a cooperação coletiva na qual poderão receber vários benefícios sociais e no final do balanço anual a sobra poderá ser rateada entre seus participantes, a lei também regulamenta o formato do poder de decisão e proíbe qualquer discriminação entre os cooperados e comunidades.

Outras leis brasileiras criadas após 1971, reforçar o direito coletivo assegurado inclusive pela Carta Magna de nosso país no Capítulo 1- Dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos – Art 5º, item XVIII.

Meinem et al (2003,p.12), cita que a República Federativa do Brasil, como nação democrática pluralista e solidária (arts. 1º, 3º e 170,IV, da Lei Suprema) baseia-se em fundamentos como: cidadania, dignidade da pessoa humana, valor social do trabalho, livre iniciativa e pluralismo político, bem assim objetivos como liberdade, justiça social,

solidariedade, desenvolvimento, redução de desigualdades, promoção do bem comum ou coletivo e a não discriminação. Tais postulados compõem o rol de valores e princípios do cooperativismo, assim secularmente consagrados.

A criação da Medida Provisória 1.715 de 03 de setembro de 1998, cria o Sistema Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – **SESCOOP**, para viabilizar a Auto-gestão do Cooperativismo Brasileiro.

### **3 INTERESSE DO ESTADO NO COOPERATIVISMO**

#### **3.1 Influência do Estado sobre as Cooperativas**

A Lei 5.764/71 é a formalização legal do controle do estado sobre o sistema cooperativista, apesar de buscar organizar os setores de produção, serviços e industrialização, trazendo-os para a formalidade, onde poderá ter um controle mais efetivo e logicamente, buscando transferir para a sociedade através das cooperativas, responsabilidades que o estado não tem interesse em se envolver, é o caso das estruturas necessárias para o armazenamento, transportes e comercialização de grandes partes dos produtos do agronegócio brasileiro.

Seja nas cooperativas rurais ou urbanas, nota-se a mão do município presente na forma de encargos municipais é o caso do Alvará de Funcionamento entre outros, rateados entre os cooperados, a interferência direta do estado sobre as cooperativas se dá através do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – **INCRA**, e do Conselho Nacional de Cooperativismo – **CNC** que nem sequer é de conhecimento da maioria dos cooperados, mas a face mais percebida do estado por todos, está mesmo nas cobranças indiretas de tributos e encargos sobre a atividade e cooperados nas cobranças de impostos como ICMS, COFINS, PIS, FUNRURAL entre outros impostos, de qualquer forma o estado participa do banquete, mas nunca da divisão dos custos, aparece muito mais como arrecadador do que mesmo como fomentador e regulamentador do sistema.

Apesar de não ser foco principal desta pesquisa, existe a preocupação com o excesso de leis tributárias, que acabam por gerarem grandes impasses, principalmente, no que diz respeito ao fisco, em garfar a qualquer custos, encargos sobre a atividade da cooperativa e de seus cooperados. Se as cooperativas não possuem lucros, como cobrar encargos? Por outro

lado, apesar das cooperativas de produção rural não reclamarem, observa-se a preocupação com possíveis multas causadas pelo desconhecimento da tributação e seu emaranhado de leis.

Dados históricos de 24 anos atrás, revelam as garras do estado na busca de arrecadação sobre as cooperativas brasileiras, buscou-se em Pinho et. al (1982, p.27), embasamento teórico que reforça esse histórico, dos estados brasileiros e suas tentativas de garfarem o sistema com um poder de arrecadação maior:

No âmbito federal, as cooperativas estão excluídas da maioria dos incentivos fiscais porque estes se referem fundamentalmente ao ajustamento dos capitais e à aplicação em ações. E como as cooperativas não possuem, nem emitem ações, ficam fora da área de estímulos fiscais, ao contrário das sociedades anônimas.

No âmbito dos estados, entretanto, há exceções: em Santa Catarina, o Decreto 7.926/69, que regulamenta a Lei 4.266/69, possibilitou a utilização de 20% do ICM devido pelos associados das cooperativas de produtores, para a cooperativa subscrever quotas-partes de capital em Centrais ou Federações de cooperativas sediadas no referido Estado.

Abordada, ainda que superficialmente, a questão legal da tributação das cooperativas, pois cada esfera governamental trata o assunto a sua maneira, criando uma grande quantidade de leis, tornando o entendimento cada vez mais complexo.

Devido ao excesso de leis do fisco e ao tratamento diferenciado, produzindo diversas interpretações sobre a tributação destas entidades, essas divergências interferem diretamente na vida das cooperativas gerando despesas adicionais, honorários junto aos escritórios de contabilidade e aumentando o risco legal, contribuindo de forma indireta para o insucesso das mesmas, além é claro, de tornar o entendimento dificultoso para estas entidades e seus administradores.

De qualquer forma existem estratégias do governo em tirar proveitos diretos destas entidades através de impostos, numa estratégia de assegurar retorno financeiro aos seus cofres, sem participar dos custos operacionais das cooperativas (PINHO,1982).

Ainda em se tratando de Estado, observa-se que ao sinal de qualquer problema estrutural na sociedade, logo o cooperativismo surge como a primeira alternativa, fomentando sua formação e constituição, porém quando as pressões abrandam-se, a instituição e a comunidade ficam a mercê da falta de assistência ou assessoria que assegure a sobrevivência da organização.

### **3.1 A OCB e suas Atribuições e Desempenho Deficitário no Município.**

Segundo histórico pesquisados no site da OCB (2008), em 2 de dezembro de 1969, foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras – **OCB**, durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo. A entidade veio a substituir a ABCOOP e Unasco, desta forma passou a ser a entidade representativa defensora legal das cooperativas brasileiras, função conquistada com a promulgação da Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971.

Entre as suas atribuições, a OCB é responsável pela promoção, fomento e defesa do sistema cooperativista, em todas as instâncias políticas e institucionais. É de sua responsabilidade também a preservação e o aprimoramento desse sistema, o incentivo e a orientação das sociedades cooperativas, assumindo a responsabilidade pela organização, a fim de fortalecê-las e consolidá-las.

Atualmente são 27 organizações estaduais que representam mais de 7,6 mil cooperativas em 13 ramos de atividade.

Divulgadora de um histórico de conquistas e grandes avanços no cooperativismo brasileiros, a pesquisa nas cooperativas locais, revelam a outra face de sua história, quando questionado aos administradores de cooperativas de produção rural, nota-se a descrença na OCB, pois segundo relata um dos administradores, o maior interesse da entidade esta no recebimento da taxa anual, relembra que em anos anteriores foram pagas as anuidades, na promessa de terem em sua cooperativa a atuação da entidades com curso de formação entre outras assessorias e até a presente data, não foram atendidas gerando desconfiança e aborrecimento de quem defendia a bandeira da instituição, atualmente suas atribuições são questionadas, atuações são observadas apenas voltadas ao acompanhamento de resultados ou as entidades de porte maiores, até presente data nas entidades do município, pouco se tem a notado, esta realidade fica evidenciado por Crúzio (1999,p.24-25) que relata em seu artigo:

...criada por decreto e mantida, até hoje, pelas taxas cobradas de todas as cooperativas brasileiras, ou seja, representações das “Organizações das Cooperativas Estaduais-OCEs”.

Trata-se de estruturas amplas e dispendiosas quanto à verticalização, centralizadas quanto ao processo decisório nas cooperativas e lentas quanto ao atendimento das necessidades imediatas dos associados.

Sua atuação é considerada deficitária pelas cooperativas pesquisadas, perdendo um espaço importante como instituição defensora e disseminadora do cooperativismo no município e contribuindo indiretamente com os baixos desempenhos destas cooperativas, uma vez que seria de sua responsabilidade o fomento e assessoria.

## **5 PROBLEMAS COMUNS AS COOPERATIVAS**

### **5.1 Educação cooperativista**

Pinho (1982,p.229), descreve que o Cooperativismo é antes de tudo uma doutrina e como tal a disseminação e aplicação de seus princípios dependem fundamentalmente da educação. Desse modo, é essencial a educação cooperativista a todos os associados de uma cooperativa.

Oliveira (2006,p.33), aborda aspectos de caráter interno e externo das cooperativas voltadas principalmente a educação dos cooperados, as estratégias, ao modelo de gestão e auto-gestão, confusão de propriedades entre outros, conforme podemos constatar:

Os principais problemas identificados de gestão das cooperativas são: a falta ou esquecimento da educação cooperativa, a falta de cooperação entre as cooperativas, a aplicação de desatualizados, inadequados e centralizados modelos de gestão, o fato de não saber trabalhar com a concorrência, bem como a desagradável confusão entre propriedade de gestão e propriedade da cooperativa.

Autor de várias obras sobre estratégias e empresariais entre outros assuntos, (OLIVEIRA,2006), aborda outros aspectos de caráter interno nas cooperativas como: falhas gerenciais, relacionamentos, estratégias entre outras, que serão mencionadas ao longo deste trabalho, pois, refletem na grande maioria das vezes as causas reais vivenciadas no dia a dia das atuais cooperativas, como também, apontam sugestões a serem implementadas nas cooperativas no decorrer do tempo, considerando a necessidade de adaptações e flexibilizações a cada novo momento econômico vivenciado em nossos tempos.

Os principais administradores, das cooperativas pesquisadas, credenciaram a educação cooperativas, como a principal vilã que da origem as maiores dificuldades, encontradas pelos



administradores no processo de gestão. Apontadas como falta de conhecimento dos cooperados sobre o sistema cooperativista, evidencia uma triste realidade cultural brasileira, com reflexos direto no segmento de cooperativas.

A OCB (2008), transfere a responsabilidade da educação cooperativismo ao SESCOOP, a mais nova instituição do Sistema “S” que veio a somar com a OCB com o viés da Educação cooperativista. É responsável pelo ensino, formação, profissionalização e promoção social dos trabalhadores, associados e funcionários das cooperativas brasileiras. Fica então, a lacuna, saber qual é de fato ao papel da OCB ou do SESCOOP, pois vem a confirmar a afirmação de Crúzio (1999, p.25), na qual questiona a estrutura e sua contribuição ao sistema cooperativo brasileiro.

O Decreto 3.017, de 06 de abril de 1999, que aprova o Regimento do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP, é um avanço legal importante (OCB,2008). A pesquisa de campo no entanto, revela uma outra realidade ou seja, no município o SESCOOP é desconhecido pela maioria das entidades e para outras está engessado para a prática de promover as mudanças culturais necessárias as entidades, principalmente aquelas menores em fase de estruturação, justamente as que mais precisam de assessorias e formação de seus cooperados, neste quesito todos os administradores forma unânimes em apontar a educação cooperativista como principal desafio na gestão das cooperativas, velhos problemas reconhecidos até mesmo pela OCB.

A educação, considerada a maior ferramenta de transformação de uma sociedade, tem seus reflexos em todos os segmentos sociais, em especial nas administrações das cooperativas pequenas, voltado ao agronegócios localizadas em zonas rurais de difícil acesso, nelas o critério que define a escolha de seus gestores, são ainda determinados pela liderança comunitária, que na sua maioria das vezes não possuem conhecimento necessário a boa gestão dos recursos da cooperativa, desconhecendo na sua maioria as principais ferramentas gerencias, em sua maioria, não conseguem um bom resultado na administração de conflitos internos, resultados da falta de conhecimento gerencial capaz de transformar ações em bons resultados econômicos e sociais.

Os efeitos da baixa qualidade da educação, são percebidas nas ações da instituição cooperativista, na administração dos recursos, no comportamento dos cooperados e na ausência de estratégias adequados nas cooperativas, que normalmente, não corresponde com a realidade, vale ressaltar que a culpa não está na pessoa do administrador ou cooperado, mais sim do modelo de sistema educacional brasileiro, inadequado para o desenvolvimento de

empreendedores rurais e urbanos, normalmente voltados apenas para a formação de mão-de-obra.

## **5.2 Opção pelo Líder**

Tannenbaum *apud*, Chiavenato (1999,p.257), descreve a liderança, ação do líder, como sendo a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através de processo de comunicação humana, essa descrição bem objetiva conceitua o processo de liderança de uma forma mais resumida e deixa transparecer que o conhecimento não é requisito necessário para a prática da liderança, fenômeno muito comum nas eleições de presidentes de cooperativas, o eleito vislumbra a possibilidade de uma carreira política, evidencia-se ainda um tradição local, da utilização da oportunidade de líder cooperativista, como pré-seleção usado com trampolim para a política municipal.

Observa-se que tal situação trás um prejuízo a entidade, pois existem as despesas e dispêndio de esforço para formar um administrador, que dependendo dos resultados das eleições dificilmente retornam as suas entidades.

## **5.3 Perfil Desejado do Administrador de Cooperativas**

Oliveira (2006, p.18), defende o seguinte perfil do administrador:

Todo esse processo de transformação na administração, e nas empresas em geral, consolida a necessidade de um novo perfil dos executivos com responsabilidades redobradas e intenso envolvimento com a realidade dos negócios da cooperativa. Outro aspecto importante nesse processo evolutivo é a necessidade de a cooperativa a encontrar perfeito equilíbrio e interação entre as mudanças do mercado, as mudanças da cooperativa e o papel desempenhado por seus principais executivos, pois estes são os fatores primordiais que consolidam e alavanca a sustentação dos negócios atuais e futuros da cooperativa.

O autor evidencia o perfil esperado do administrador, exigência do mercado, como também, uma necessidade de se buscar o perfeito equilíbrio e interação entre as mudanças do mercado, ação que tem como principal objetivo a sustentação dos negócios. Essa dica é muito

importante, infelizmente as pesquisas evidenciam o pouco preparo dos administradores neste quesito.

Na lógica dos fatos, a cada nova mudança, ter uma equipe administrativa perfeitamente afinada com a cada realidade, passou a ser visto como desafio de sobrevivência, considerando principalmente o tempo e os gastos com a formação de novos administradores, formação onerosa, que podem ainda não dar certo pois os baixos salários pagos a estes profissionais, não os motivam permanecerem em assessorias destas instituições, as empresas convencionais oferecem mais oportunidades com ganhos melhores, o que acabam por mudarem de lado tornando-se fortes concorrentes.

O formato de Diretoria das Cooperativas são regulamentados pelos Art. 47 à 56 da Lei 5.764/71, o formato favorece a opção pelo líder e não pelo profissional da administração, atual situação de caos que encontra-se a educação brasileira, transfere ao líder na maioria dos casos, a falta de conhecimento suficiente para gerir uma entidade.

A busca por conhecimento é um exercício de paciência e perseverança, que dependerá da vontade do eleito, com também das condições de aprendizagens disponíveis pelas cooperativas, na sua maioria das vezes o líder escolhido possui outras atividades, não podendo então dedicar-se exclusivamente a sua cooperativa, nesta situação a entidade perde tempo, pois a demanda pela atuação consciente e planejada, do novo líder exige conhecimento de ferramentas de gestão, ferramentas operacionais, conhecimentos de mercado e do produto, para então ter condições técnicas de construir sua estratégia de atuação, nem sempre quatro anos de gestão são suficientes para uma boa aprendizagem.

O Artigo 48 da referida lei, permitir a contratação de gerentes sem vínculo com o quadro de cooperados, ainda é remota a compreensão dos cooperados que a contratação destes profissionais formados, com experiência de mercado e comprometido com o resultado da entidade, pode gerar um desempenho acima dos atuais resultados, neste componente da gestão, observou-se através da pesquisa um avanço das cooperativas de crédito, nos seus PACs, pois ambos possuem em seu quadro, profissionais de nível superior, com formação em administração de empresas.

Como resultado do nível gerencial dos PACs, observa-se: um planejamento mais adequado com a realidade, padrão em seus procedimentos de rotina, o uso de tecnologia nas ferramentas gerencias, diversificação dos produtos, melhor ambiência nas instalações, geração de empregos formais e a prospecção por novos negócios.

Nas cooperativas de Produtores Rurais, observou-se justamente o oposto, fica evidente a diferença brutal, quando comparamos o aspecto educacional e cultural entre as entidades pesquisadas. Mesmo levando em conta problemas comuns apontados nas literaturas pesquisadas, as cooperativas de crédito avançam melhor em todos os sentidos, comprovando os efeitos da educação na transformação de ações em resultados aceitáveis.

Assim como acontece em outros ramos de atividades, a figura do Administrador formado com curso superior e especialista no assunto deveria ser uma exigência legal, no assessoramento e acompanhamento destas entidades, com ou sem o acompanhamento da OCB, parece ser uma alternativa viável na busca de melhores resultados.

Observa-se nas cooperativas pesquisadas a ausência de profissionais especializados no assunto, provavelmente os baixos salários são os maiores causadores desta ausência de profissionais no quadro das cooperativas, um fato comum nas cooperativas é encontrar nos PACs administradores com curso superior, que adquiriram conhecimento em cooperativismo após serem empregados pelas atuais entidades, este dado revela outra desafio do sistema cooperativismo, a exigência da inclusão de uma disciplina de cooperativismo na grade curricular dos cursos superiores, principalmente nos cursos de Administração e Contabilidade, com objetivos de formar profissionais e gerar novas pesquisas, metodologias e formato de gerenciamento.

Observou-se que nas Cooperativas pesquisadas, não possuem um programa ou planejamento, específicos que visem a prospecção de administradores, são comuns nas cinco cooperativas pesquisadas e devem merecer especial atenção, pois é quesito importante, que devem gerar um aumentando a longo prazo, no risco operacional das administrações de cooperativas pesquisadas.

### **5.3 Ferramentas de Gestão**

A gestão nestas instituições, possuem papel fundamental em sua existência, como também no diferencial entre sucesso e o fracasso, conforme cita Oliveira (2006, pág.5), que busca sintetizar de forma abrangente a importância da administração e seu comportamento:

“O comportamento da administração tem apresentado, cada vez de forma mais intensa, uma sustentação de metodologias, técnicas e processos, principalmente

pelos seguintes fatos: na administração, todas as metodologias, técnicas e processos das cooperativas devem estar em interligação perfeita; a administração é, principalmente, baseada nos indivíduos, pois estes representam o principal foco do conhecimento, bem como de informação, decisão, ação e avaliação de todas as atividades da cooperativa e os indivíduos exercitam melhor a administração à proporção que o processo decisório estiver sustentado por metodologias, técnicas e processos, pois a interligação entre as diversas partes e atividades da cooperativa torna-se mais lógica e evidenciada”.

O autor enfatiza o quanto o processo de gestão e a sinergia desenvolvida é importante, a otimização de todos os setores, que devem estar conectados entre si e flexíveis para ajustes necessários a toda mudança de cenários, principalmente o econômico realidades que exijam mudanças, ajustando técnicas e metodologias, quaisquer que seja as mudanças não podem esquecer que o cliente final sempre será o cooperado.

A base de dados das cooperativas rurais pesquisadas para a tomada de decisão, estão focadas nas informações dos cadastros dos cooperados e expectativas de mercado dos produtos que os cooperados produzem, planejamento antecipado de suas atividades não são observados.

Segundo Oliveira (2006,p.247), o “acompanhamento, controle, avaliação dos resultados são aspectos de elevada importância...” Em cooperativas bem estruturadas, as ferramentas gerenciais de controle, possui um papel essencial, além de gerar dados históricos que servirão como referências nos anos seguintes, facilitando ajustes no planejamento na identificação das causas das sazonalidades bem como projetam resultados mais realista, procedimentos que é necessário incorporar nas cooperativas rurais.

Na pesquisa de campo, observou-se que o Planejamento das entidades, geradas a partir de informações dos cadastros, é portando o cadastro maior fonte responsável pelas informações que irão balizar a gestão das cooperativas, pois direcionam as ações das cooperativas num horizonte desejado que comungue com os participantes.

O planejamento, deve estar sempre recebendo atualizações a cada nova situação do mercado, não pode ser estático e inflexível, pois corre o risco de ficar engessado devido aos seguintes fatores: constantes mutações do mercado, gerado principalmente pelas tendências de sazonalidades do mercado e ao uso de novas tecnologia que trazem fenômenos econômicos em tempo real, das constantes mudanças do mundo globalizada, as cooperativas não estão preocupadas com as atualizações constantes mudanças de cenário.

Nas cooperativas pesquisadas, duas realidades bem diferentes são observadas:

a) As cooperativas de produtores rurais possuem planejamentos baseados em dados empíricos, apesar de algumas possuírem informações cadastrais próximo da realidade, não conseguem ainda, formalizar um planejamento de suas atividades, de tal forma que fique evidente a identificação do orçado, o realizado e a avaliação dos resultados, este fato, evidencia o desejo dos administradores em materializar seus planos de trabalho, no entanto a falta de conhecimento técnico para a construção e implementação da ferramenta não permite a formalização do planejamento.

b) Nos PACs das cooperativas de crédito, evidencia-se a ferramenta do planejamento, com o estabelecimento de metas orçadas, realizadas e a avaliação dos administradores sobre os resultados alcançados.

Contatou-se, a necessidade urgente de atualizações das informações cadastrais, dos cooperados, principalmente dados da capacidade produtivas, rendas, familiares entre outros, para subsidiar melhor o planejamento e o estabelecimento de metas e avaliação de risco da atividade e dos cooperados, uma vez que as informações cadastrais são requeridas no modelo de planejamento adotados pelos administradores destas cooperativas.

As cooperativas de produção rural possuem dificuldades de recebimentos de adiantamentos financeiros a cooperados, cedidos por ocasião da entre - safra com o compromisso do produtor da entrega da produção para a cooperativa comercializar, e posterior devolução do montante financeiro e ou produção adiantado, ocorrendo muitas vezes a inadimplência deste cooperado com a cooperativa, é comum o fato de cooperados negociarem sua produção com terceiros, devido a promessa de pagamento de um valor melhor na produção, deixando de honrar seus compromissos com a entidade e deixando-as deficitários, afetando diretamente seu capital de giro esta situação, é evidenciada por Crúzio (1999,p.19).

Por se tratar da chamada auto-gestão, este modelo de empresa possui um entrave bem comum nas cooperativas rurais de produção, trata-se do tempo gasto para tomada de decisão.

As decisões, em sua maioria das vezes possuem sua eficácia aumentadas ou garantidas, em função do tempo de decisão e implementação da ação, ocorre que eventos decisórios de grande riscos para o grupo, gera a necessidade de convocação da Assembléia, que por sua vez tem prazos a serem respeitados e cumpridos, além de grandes articulações, promovendo aumento nos custos e consumo de tempo e estrutura, que em alguns casos, mesmo superados, não surtem o devido efeito esperado, este é o preço de gestão democrática, apesar de dar mais

transparência aos atos da administração, em muitos casos tornam-se barreiras intransponíveis.

#### **5.4 Ferramentas Operacionais**

O aporte de capital destas instituições, podem ser provenientes de duas fontes, as quotas-partes pagos na adesão ou da sobras provenientes da atividade das cooperativas na prestação de serviço e outros bens aos cooperados, que deverão ser rateados no final da gestão anual ( Lei 5.764/71).

O capital de giro, segundo os administradores entrevistados, aparece como a segunda maior dificuldades na gestão das cooperativas, principalmente as de produção.

Durante o certo período após o rateio das sobras anuais, as cooperativas rurais ficam funcionando gerando custos e despesas até começarem a entrar produção da nova safra, características do fluxo de caixa das cooperativas de produção rural, enquanto que as de crédito, levam vantagens, pois seu fluxo de caixa independem da produção futura de seus cooperados e o montante do rateio ficam depositados na própria conta do cooperados na cooperativas, compondo novamente o capital de giro de sua cooperativa.

As cooperativas de produção rural são as que mais sofrem com a falta de capital de giro, para atendimento das demandas de seus cooperados em períodos de pós-safra. A ausência de recursos financeiros provocam insatisfação dos cooperados, conforme relatos dos administradores.

As dificuldades de acesso ao crédito para capital de giro e novos investimentos em estruturas para as cooperativas junto aos bancos oficiais.

Os programas do governo de recursos públicos para atendimento a estas entidades, são muito burocráticos, por outro lado a falta de documentação comprobatória que garanta o lastros nas operações bancárias, aliada a desconfianças dos cooperados, dificultando ainda mais o acesso a estes créditos, engessando de vez o acesso aos recursos, contexto identificado por Crúzio (1999,p.25).

Instalações, os PACs das cooperativas de crédito, apresentam a vantagens de poder alugar instalações adequadas a suas atividades em pontos estratégicos na zona urbana do município, sem se preocupar em fazer grandes investimentos imobilizados, ficando apenas

com custos de manutenção de oferecer uma ambiência atrativa a seus cooperados, no entanto em se tratando de investimento em tecnologia, os investimentos são maiores, o uso das ferramentas atualizadas e em condições de uso, promovem a segurança das informações necessárias ao desempenho de suas atividades, no controle de metas e qualidades de suas operações, observa-se nestas instituições a carência tecnológica em programas específicos para cooperativas, que possa agregar maior segurança em suas transações, este tipo de cooperativa possuem uma carência muito grande em tecnologia da informática.

Nas cooperativas de produção rural, as instalações construídas normalmente pelo esforço coletivo, para atender demandas de armazenamentos de seus produtos, carecem de investimentos com a finalidade de melhorarem a qualidade do acondicionamento da produção e evitar perdas no armazenamento. Quanto aos equipamentos para o beneficiamento de seus produtos, objetivando agregarem maiores valores em sua produção, a situação não diferente, equipamentos sucateados pela ação do tempo e vencimento da vida útil ainda, carecem serem substituídos e empregados novas tecnologias para maior eficiência na qualidade do serviço de beneficiamento e acondicionamento.

Oliveira (2006,p.52) relata que os fatores: Evolução Tecnológica, Ciclo dos Produtos, Concorrência Predatória, Margens de Lucros Menores, Estrutura de poder, Atuação Governamental e Qualidade da Política da Cooperativa, Dificuldade de Capitalização, Dificuldade de Alianças Estratégicas com Empresas não cooperativista, o autor ainda defende que qualquer que seja a abordagem, o executivo deve considerar o modelo de gestão das cooperativas, o fundamental é transformar e não simplesmente melhorar.

A tecnologia empregada tanto no gerenciamento, quanto na operacionalização das atividades das cooperativas pesquisadas, ainda deixam a desejar, comparando com as atuais ferramentas disponibilizadas no mercado.

A ausência de um programa específico, para atendimento as demandas de controle, acompanhamento cooperativas rurais e planejamento, direcionando as atividades para uma gestão mais eficiente de seus recursos, otimizando tempo e aumentando a satisfação de seus cooperados é perceptível, como também, os administradores não possuem conhecimento de tais ferramentas.



## 5.5 Estratégias nas Cooperativas

Segundo Steiner *apud*, Oliveira (2007.p.177), a palavra estratégia significa literalmente, a arte do general, derivando-se da palavra grega *strategos*, que significa, general. Na Grécia antiga significava aquilo que o general faz [...]

Oliveira (2007, p.181) simplifica o conceito como sendo um caminho, ou maneira ou ação, formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

Cavalcanti et al (2006, p.24-26), faz uma projeção do atual cenário no qual as empresas seja cooperativas ou não deverão centrar suas ações estratégicas, visando a sua sobrevivência, relata o autor:

A globalização vem intensificando a concorrência entre as empresas, seja pela entrada de produtos estrangeiros no país, seja pela aceitação de nossos produtos no mercado externo – e, em ambos os casos, a exigência de qualidade, agregada a outros valores, é explícita. Assim, as empresas em todo o mundo se vêem obrigadas a se reestruturar continuamente, reavaliando-se e a busca da qualidade total passa a ser o objetivo de todos os empresários em âmbito mundial. A inovação é imprescindível para a competição.

Uma das alternativas é a associação entre as empresas de pequeno e de médio portes para a troca de tecnologias, informações, melhor aproveitamento do seu capital intelectual etc.

Para as corporações de grande porte, percebe-se nas literaturas pesquisadas estarem voltadas em produzir estratégias mais afinadas com os fenômenos externos, onde o mercado globalizado sofre grande influências da tecnologia que não para de evoluir. Nesse contexto, a cultura cooperativista brasileira, muito aquém do ideal, torna-se uma fragilidade da maioria destas instituições, principalmente no que tange a formação dos cooperados que acabam por influenciarem de forma negativa nos resultados das estratégias traçadas, pois o comportamento nos negócios demonstram essa fragilidade, seduzidos pela concorrência, são usados estrategicamente para fragilizar os sistema.

A falta de administradores habilidosos com conhecimento de mercado, ferramentas de controle, planejamento e avaliação tornam o corpo administrativo fragilizados sem poder reação, uma vez que as maiorias dos atuais administradores não compreendem o fenômeno devido não possuírem uma visão mais apurada do fato.

As estratégias percebidas nas cooperativas locais, longe serem alcançadas, buscam dois caminhos para atingir dois alvos importantes:

- a) Os cooperados e,
- b) A eficiência da própria cooperativa.

Este formato objetiva otimização dos recursos e rentabilizar o capital dos cooperados, possuem um papel importante, no convencimento da razão de existir da entidade, sem esquecer os princípios cooperativistas, grande desafio dos administradores.

Para a cooperativa a preocupação constante, deve ser a busca pela satisfação dos cooperados através do atendimento de suas necessidades individuais e familiares. Essa ação, visa atingir a fidelização e a permanência do indivíduo no sistema, como também, promover a prospecção de novos cooperados com envolvimento da própria família nas atividades da entidade. Com certeza os efeitos positivos dos resultados percebidos pelos familiares do cooperado, promoverão na família maiores desejos de permanecer no sistema e ocorrendo naturalmente a perpetuação do sistema.

Oliveira (2006, p.71-80), apresenta várias sugestões de elementos estratégicos a serem considerados pelas cooperativas: buscar facilitar o relacionamento externo, com outras entidades e até mesmo com outras empresas, visando uma parceria, para formação de cooperados, redução de custos, comercialização da produção, compartilhamentos de estruturas entre outras ações possíveis.

Necessário se faz porém, que ambas as empresas envolvidas tenham atingido um grau de compreensão e capacidade de negociar acima dos atuais modelos, caso contrário, toda tentativa esbarrará nesse problema cultural, deve-se levar em consideração por ambas as entidades o critério de negociação onde todos possam participar do processo de simbiose denominado: ganha - ganha.

Nas entrevistas como os administradores no quesito estratégias, apesar de ramos diferentes, comungam dificuldades comuns, de possíveis soluções corporativas, que resolveriam alguns dos problemas abaixo observados:

- a) A falta de planejamento compartilhado, na formação de seus cooperados;
- b) A falta de parcerias para viabilizar adesões de cooperados nas cooperativas de produção nos PACs de crédito;

- c) A ausência de parcerias na aquisição de insumos para a sua manutenção e assistências aos cooperados, utilizando-se poder de barganha como ferramenta estratégica na aquisição;
- d) O município não possui em sua história, fatos e ou eventos, organizados por estas instituições que denotem o poder de articulação e o potencial das instituições.
- c) Apesar de sua importância na economia local, as cooperativas de produção são responsáveis pela maior fatia de produção de café do município, responsáveis diretos por mais de 30.000 sacas de café, segundo informações levantadas na pesquisa, junto aos administradores e site do IBGE (2008), falta valorizar a produção, como estímulo a quem produz.

## **6 ANÁLISE DA PESQUISA**

Com uma população de administradores relativamente pequena, foi possível pesquisar todas as administrações de cooperativas existentes no município, totalizando a quantia cinco representantes, que respondem pela administração de 803 cooperados, sendo que nas de crédito, foram entrevistados somente os gerentes dos PACs, cujo teor das entrevistas foram consideradas consistentes, na identificação dos problemas mais comuns na gestão destas cooperativas.

Informações pesquisadas, confirmam o potencial produtivo e a importância que o sistema tem a oferecer a comunidade, sendo uma importante ferramenta empresarial no combate a desigualdade social e ao favorecimento ao desenvolvimento do país.

Apesar do modelo empresarial possuir vantagens econômicas e o compromisso social evidenciado pela preocupação estatutária, se faz necessário questionamentos quanto aos resultados alcançados, diante do tamanho da estrutura de apoio existente no país, legislação específica e o potencial de desenvolvimento existente no país, enquanto países como o Canadá 60% da população tem vínculo com cooperativas o Brasil, está amarrado a um índice medíocre de 5% de sua população (CAVALCANTI, 2006), índice este bem aquém do potencial e dos benefícios sociais e econômico capazes de serem gerados a sociedade brasileira.

Observa-se que no sistema cooperativista existem uma série de problemas, acumulados ao longo dos tempos, é o caso da necessidade de mais capital humano preparado para administrar estas organizações, situação esta gerada devido aos baixos salários oferecidos aos profissionais que se dedicam a administração e a pesquisar as Organizações não-Governamentais – **ONGs**, ficando muitas vezes a administração a cargo da diretoria que dificilmente dispõe de conhecimento necessário ao bom andamento dos negócios da empresa cooperativista.

A escolha do administrador, na maioria das vezes, recaem sob a ótica da liderança, nesse aspecto é sugestivo a criação de leis que fomentem o poder público, ou OCB ou a instituição, da obrigatoriedade de contratar assessorias obrigatória, de profissionais de nível superior, respeitando as peculiaridades de cada ramo do cooperativismo.

A falta de capital de giro, em função dos pequenos aportes gerados pela cotas é insuficiente para seus investimentos em estruturas e de capital de giro, dificultando da cooperativa, passou da hora de se discutir uma nova forma que possa assegurar o crescimento e o desenvolvimento das entidades, permitindo um aporte maior de capital nas cooperativas, seja recurso públicos e/ou particulares.

Os créditos oficiais com prazos e juros altos, ainda são muito burocráticos, demorados e inadequados para atender as demandas mínimas necessárias ao cooperativismo, principalmente o rural, que ficam as margens dos principais créditos de fomento para as suas atividades, devem ser sugerido a criação de mecanismos que possam mudar os encargos e a flexibilização da garantia nas operações de crédito. Um fundo de aval funcional cooperativista seria uma boa dica, pois estes são os maiores entraves na disponibilidade de crédito a cooperativas junto aos bancos oficiais.

Os Municípios, Estados e a União, deveriam se fomentar o desenvolvimento destas entidades, com certeza produziram mais, gerando empregos diretos, indiretos e até mesmo melhores arrecadação, tornando-se parceiros neste modelo de empresa social.

A logística das cooperativas de produtores rurais pesquisadas, carecem de novos investimentos, estão aquém das suas necessidades e potencial a desenvolvimento. A deficiência de instalações, maquinários e sistemas gerenciais, seriam importantes para elevar a instituição a patamares mais competitivos com produtos semi-faturados e controles de custos mais eficazes;

Em pleno século XXI, um fabuloso incremento tecnológico acontecendo diariamente, forçado pela dinâmica da globalização, o cooperativismo está amarrado com os velhos problemas do século passado.

Problemas práticos de gestão e legislação, estão longe de serem resolvidos à curto prazo, até mesmo a própria Lei 5.764 que data de 1971, carece de urgentes modificações.

A pesquisa e implementação de novos modelos de administração são necessárias, além da consolidação de estratégias de parcerias necessária a sua sobrevivência (OLIVEIRA, 2006).

Analisando a Lei 5.764/71, observa-se que foi criada uma rede estratégica Artigo 6º, para proteger as cooperativas e fomentar outras em formação, ocorre porém, que se observa a falta de sinergia da rede de fomento (OCB), o que nos leva a duas situações:

- a) O descrédito do sistema e sua legislação e,
- b) A falta de competência das entidades responsáveis pela articulação das entidades, neste caso a OCB, não esta cumprindo o seu papel.

A falta de estratégias das cooperativas pesquisadas, na prospecção de novos sócios preocupa, constata-se uma inércia neste aspecto, seria importante se os administradores focassem também cursos e treinamentos para os filhos e familiares de cooperados, visando a formação e adesão de novos cooperados no futuro.

Os PACs de crédito, que participaram da pesquisa, possuem uma melhor logística de atendimento de suas funções, melhores ferramentas de controle, administradores com cursos superiores podem ser um bom sinal dos efeitos da educação, como instrumento de transformação.

Nas cooperativas de produção, não existe a preocupação em desenvolver novos serviços. A diversificação seria uma boa dica, por outro lado, percebe-se a comodidade do cooperado, que acredita que a cooperativa é para atender aquelas demanda primária, razão pela qual foi criada.

O risco de falência em função desta inércia de idéias e ações é muito grande, considerando que o mercado, na busca de melhor posição competitiva, apresentam produtos ou serviços similares, com custos bem abaixo dos oferecidos pelas cooperativas, levando o cooperado a para o lado oposto do sistema cooperativo, a falta de novas idéias atrofia o

sistema cooperativista, que ficam na mesmice, perdendo seu espaço as empresas convencionais.

Nas universidades, sugerimos que seja incluída uma disciplina de cooperativismo, para o despertar interesse dos futuros administradores, afinal trata-se de uma empresa, com potencial para gerar resultados econômicos e sociais, importantes à sociedade;

As cooperativas precisam compreender a necessidade do estabelecimento de novos parâmetros de remuneração, seja por salários, seja por percentual sobre os resultados obtidos, de tal forma, que incentive a permanência destes profissionais na entidade.

Quanto a formação cooperativista, através de cursos, treinamentos e palestras, é necessário buscar maior frequência e a otimização dos cursos, buscando parcerias com outras cooperativas.

As cooperativas de produtores e PACs das cooperativas de créditos, precisam comungar parcerias estratégicas, cujos resultados poderiam resolver problemas de formação, estruturas de produção e controle, contabilidade entre outros.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os resultados obtidos foram considerados satisfatórios com a proposta inicial do trabalho. Agregou no seu contexto descritivo, conhecimentos relativos ao sistema cooperativista, origem, sua estrutura organizacional no Brasil, legislação, principais dificuldades além de resgatar sugestões e outras estratégias que poderá contribuir para uma vida longa dessas entidades.

É possível, responder com clareza e convicção que os principais motivos dos insucessos das cooperativas alvoradense, estão relacionados a vários fatores comuns, o mais grave e importante é a formação educacional de seus cooperados, vilão da história aliado a necessidade urgente de administradores que possam criar e implementarem novos formatos de gestão baseados na otimização de recursos, busca de melhores retornos econômicos e maiores resultados sociais e seus cooperados e sociedade, por outro lado a legislação e a estrutura de apoio e fomento do cooperativismo precisam ser revistos com urgência, principais desafios na gestão do cooperativismo em Alvorada do Oeste-RO.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. LEI nº. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. **Política Nacional do Cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/L5764.htm>>. Acesso em: 21 nov. 2007.

CAVALCANTI, Marly (Organizadora) *et. all.* **Gestão Social, estratégias e Parcerias: Redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o terceiro setor/** São Paulo: Saraiva, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração/Idalberto Chiavenato**. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geometria e Estatística. Site Oficial, cidades@. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/xtras/perfil.php?codmun>. Acesso em 22 de Nov. 2008.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. Site Oficial, Estatísticas. Disponível em: [http://www.ocb.org.br/site/ramos/estatisticas\\_resultados.asp/](http://www.ocb.org.br/site/ramos/estatisticas_resultados.asp/). Acesso em: 22 de nov. 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Gestão das Cooperativas: uma abordagem prática/** Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos metodologia prática/** Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MEINEN, Ênio e al. **O Adequado Tratamento Tributário das Sociedades Cooperativista/** Ênio Meinen, Jéferson Nercolini Domingues. Editora Sagral Luzzatto. Porto Alegre RS, 2003.

CRÚZIO, Helnon de Oliveira. Por que as coopertaivas agropecuárias e agroindustriais brasileiras estão falindo?. **RAE**, São Paulo, n. 2, volume 39, abril/Jun.1999.p 18-25.

PINHO, Diva Benevides (Organizadora) *et.all.* **Administração de Cooperativas: São Paulo, CNPq,1982**

## OBRAS CONSULTADAS

JUNKES, Maria Bernadete; SANTOS, Maria Lindomar dos. **Primeiros passos da metodologia científica na graduação.** Rolim de Moura: D'press Editora & Gráfica, 2008.

JUNKES, Maria Bernadete; SANTOS, Maria Lindomar dos. **Trabalhos Acadêmicos:** a facilidade em desenvolvê-los. Rolim de Moura: D'press Editora & Gráfica, 2007.



## APÉNDICE

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDONIA-UNIR**  
**CAMPUS DE CACOAL-RO**  
**ACADÊMICO ONILDO FERNANDES DOS SANTOS**

**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA PARA TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO -  
TCC**

Nome da COOPERATIVA: \_\_\_\_\_

Escolaridade do administrador ( ) Primário ( ) 2ª Grau ( ) Superior

1-Quais são os principais problemas identificados na gestão da Cooperativa:

R: (use o verso ).

2) Qual a freqüência de reuniões da Diretoria para planejamento de atividades da cooperativa?

( ) Uma vez por ano, desde a sua fundação. ( ) Duas vezes por ano.

( ) Eventual mediante o surgimento de algum problema ( ) Nenhuma vez

( ) Não conhecemos, não sabemos como fazer e o que é planejamento.

3) No final do ano passado, foi possível atingir as metas planejadas?

( ) Sim ( ) Não ( ) Parcialmente

Quais as principais dificuldades encontradas no atingimento da meta?

( ) Faltou recursos financeiros; ( ) Faltou recursos de Pessoal treinados;

( ) Faltou ajustar melhor as metas a nossa realidade;

( ) Faltou conhecimento de como atingir as metas;

( ) Não foi definida nenhuma meta a alcançar, ficando a cooperativa restrita atividade principal.

( ) O mercado em que atua a cooperativa oscilou muito e não foi possível acompanhar.

( ) Outros,

citar \_\_\_\_\_

4) Quanto aos cooperados a Administração possui registro confiáveis (identificação, familiares, área produzida e produção) de seus cooperados, capazes de facilitar um bom planejamento?

( ) Sim ( ) Não ( ) Até 50% ( ) Até 70%. ( ) 100%

05) Quantos cooperados possui a cooperativas? \_\_\_\_\_

Ativos \_\_\_\_\_ Inativos \_\_\_\_\_

Desistentes \_\_\_\_\_

Em prospecção \_\_\_\_\_

06) Aspectos econômicos dos cooperados:

ATIVIDADES	QUANTIDADES	AREA/CAB	RENDA MEDIA
AGRICULTURA			
PECUARIA			
FUNC PÚBLICO			
OUTRAS			
TOTAIS			

07) Existe algum programa de fidelização e/prospecção de novos cooperados?

( ) Sim ( ) Não.

08) Existem programas de desenvolvimentos de cursos:

(    ) Aos cooperados    (    ) Aos Administradores    (    ) Abertos a comunidade.

09) Que estratégias estão sendo utilizada para fortalecer o cooperativismo?

R: (use o verso se necessário)

---

10) Com relação a futura administração, existem alguma ação, para preparar o corpo de cooperados a escolherem e a capacitarem a assumir funções administrativas? Quais em caso afirmativo?

R: \_\_\_\_\_

11) A Cooperativa efetua análise de risco:

Dos Cooperados    (    ) Sim    (    ) Não    (    ) Não tenho conhecimento

Da Atividade    (    ) Sim    (    ) Não    (    ) Não tenho conhecimento

Obrigado pela contribuição neste trabalho de conclusão do curso de administração,

Sua opinião é muito importante, enriquece nosso cooperativismo.

Onildo Fernandes dos Santos

Acadêmico da Universidade Federal de Rondônia-UNIR

Reservo o espaço abaixo para sugestões que não abordamos acima.

---

---

---

---

---

---

---